

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konflik Organisasi

1. Pengertian Konflik

Konflik berpokok dari kata kerja Latin *configere* yang mempunyai makna baku hantam. Wahyudi (2006) mendisain bahwa konflik atau pertentangan pada situasi tertentu dapat mengenali sebuah proses manajemen atau tata laksana lapangan dan sumber daya yang berfungsi tidak secara efisien, mengasah gagasan dan ide, bahkan bisa mendefinisikan kesalahpahaman. Menurut Mack dan Synder (2004), konflik merupakan pergesekan antara dua atau lebih pihak yang memperebutkan kelangkaan kedudukan atau kesukaran sumber melalui tindakan merukah, menyakiti atau taktik-taktik lain yang saling menjalankan atau mengontrol yang menyebabkan musnahnya relasi pihak-pihak yang ikut serta tersebut. Dengan adanya konflik juga dapat memicu adanya sikap permusuhan atau perbedaan di antara pihak-pihak tersebut dimana memandang satu sama lain sebagai rintangan maupun hambatan dalam usaha menuju suatu tujuan tertentu ataupun memenuhi apa yang menjadi kebutuhan pihak tersebut (Jones et al., 2013). Dengan arti lain konflik pasti terjadi disebabkan adanya perbedaan, perubahan, pertentangan dalam sebuah tujuan. Sehingga dapat disimpulkan, menurut Wijayati (2009), suatu organisasi yang sedang konflik terdapat distingsi pendapat atau bentrokan antara individu personal atau kelompok-kelompok, bentrokan dalam menggapai target yang menyebabkan adanya perbedaan pemahaman dalam mengartikan program organisasi, perselisihan norma, dan nilai personal atau organisasi dan terdapat sikap dan kelakuan saling mengekang pihak lain untuk mendapatkan kemenangan dalam merengut sumber daya tertentu organisasi yang terbatas serta pertengkaran dan kontroversi selaku akibat adanya daya cipta, daya usaha atau inovasi-inovasi baru dalam mencapai tujuan organisasi.

2.2 Manajemen Konflik

1. Pengertian Manajemen Konflik

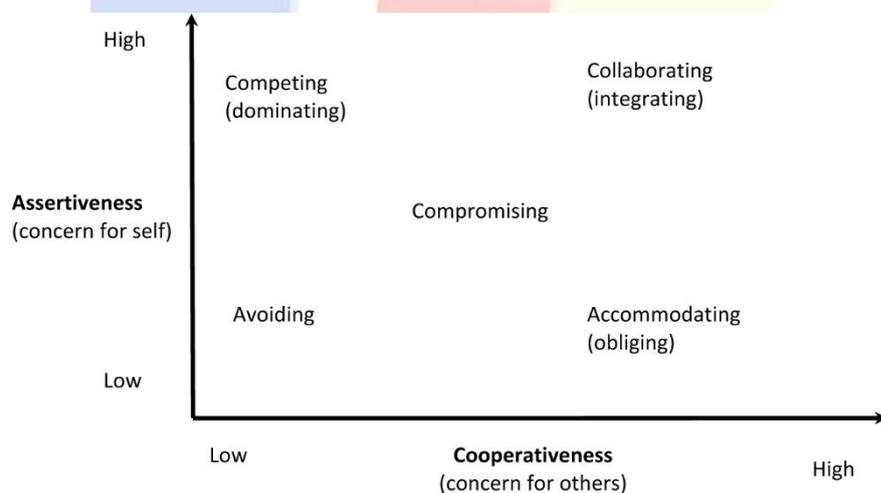
Manajemen konflik memiliki beberapa pengertian yang sudah dikemukakan oleh beberapa ahli. Menurut Wirawan (2010) konflik merupakan proses perselisihan yang dimanifestasikan antara dua golongan dan atau lebih yang sama-sama tergayut tentang objek konflik, memakai pola pikir dan hubungan yang melahirkan produk konflik. Pengelolaan konflik dapat mengaitkan bantuan diri sendiri, kolaborasi dalam menyelesaikan masalah (bersama atau tidak dengan bantuan pihak ketiga) atau pemungutan kesepakatan oleh pihak lainnya. Suatu penghampiran yang berkiblat pada metode manajemen atau tata laksana konflik mengacu kepada pola koneksi (termasuk perilaku) para pemain dan dengan cara apa mereka mengakibatkan perubahan keinginan dan intepretasi terhadap konflik. Manajemen konflik adalah proses memagari aspek negatif konflik pada saat yang bersamaan meningkatkan aspek positif konflik. Tujuan manajemen konflik adalah untuk meninggikan pembelajaran dan hasil golongan, termasuk efektivitas atau kinerja dalam pengaturan organisasi. Konflik yang dikelola dengan benar dapat meningkatkan hasil kelompok (Alper, Tjosvaldo & Law, 2000; Bodtker & Jameson, 2001; Rahim & Bonoma, 1979; Kuhn & Poole, 2000; DeChurch & Marks, 2001).

2. Bentuk konflik dan Gaya Manajemen Konflik

Dalam kehidupan berorganisasi, besar kemungkinan terjadinya konflik. Hal ini diungkapkan oleh Mack dan Synder (2004), konflik merupakan pergesekan antara dua atau lebih pihak yang memperebutkan kelangkaan kedudukan atau kesukaran sumber melalui tindakan merukah, menyakiti atau taktik-taktik lain yang saling menjalankan atau mengontrol yang menyebabkan musnahnya relasi pihak-pihak yang ikut serta tersebut. Kemudian konflik ini dikategorikan oleh Winardi (1994) menjadi 5 bentuk konflik yaitu; konflik yang ada di dalam diri individu masing-masing (intrapersonal), konflik antar individu (interpersonal), konflik antara individu dan golongan atau kelompok (intragroup), konflik antar kelompok (intergroup), dan konflik antar organisasi (interorganisasi). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teori mengenai gaya manajemen konflik yang diutarakan oleh Rahim (2002) yang mengadopsi teori dari

penelitian sebelumnya dilakukan oleh Kilmann dan Thomas (1977) yang menggunakan dua dimensi, dimensi pertama disebut dengan *concern for self*, adalah tingkat di mana seseorang memuaskan kekhawatirannya sendiri dalam menghadapi konflik, dimensi kedua disebut dengan *concern for others*, adalah tingkat di mana seseorang memuaskan keprihatinan atau kebutuhan dari orang lain. Kedua dimensi ini menghasilkan lima gaya penanganan manajemen konflik yaitu; *integrating/ collaborating*, *obliging/accommodating*, *dominating/competing*, *avoiding*, dan *compromising*.

Sebelumnya, Kilmann dan Thomas (1977) menjabarkan bahwa;
“integrating/collaborating involves a high level of concern for the benefit of themselves and others. Obliging/accommodating shows high concern for other parties and low self-care. Dominating/competing shows high personal interests and low concern for other parties. Avoiding does not care for their own interests or the interests of other parties, and finally, compromising is a middle way that reflects a medium level of concern for both parties.”



Gambar 2.1 Teori manajemen konflik dua dimensi milik Rahim (Rahim, 2002)

Menurut penjelasan diatas, manajemen konflik interegasi memiliki tingkat perhatian kepada manfaat untuk diri pribadi dan orang asing yang tinggi. Di lain sisi, manajemen konflik obligasi menunjukkan bahwa adanya tingkat nilai perhatian yang cukup tinggi untuk manfaat bagi orang lain,

namun rendah bagi diri sendiri. Selanjutnya, manajemen konflik dominasi menunjukkan tingkat nilai perhatian yang cukup tinggi untuk kebutuhan diri pribadi namun rendah bagi orang lain. Yang paling berbeda adalah manajemen konflik menghindari, karena tingkat perhatian untuk manfaat bagi diri sendiri dan orang lain sangat minim, atau tidak ada sama sekali. Terakhir, manajemen konflik kompromi menjelaskan bahwa tingkat perhatian untuk manfaat bagi diri sendiri dan orang lain berada di batas tengah.

Winardi (1994) juga mendukung mengenai teori gaya manajemen konflik diatas dengan penjelasan sebagai berikut;

a. Interegasi atau kolaborasi

Bersikap kooperatif maupun responsif; berupaya untuk menggapai kebahagiaan mutlak dari setiap faksi yang bersangkutan, dengan cara bekerja melalui diskrepansi yang ada; mencari dan mengatasi problematika sedemikian rupa, hingga setiap orang mendapatkan apa yang menjadi keinginannya sebagai hasilnya.

b. Obligasi atau akomodasi

Bersikap kooperatif, namun tidak responsif; membebaskan keinginan pihak lain bersikap dominan; mensamaratakan perbedaan-perbedaan untuk melindungi harmoni yang telah diciptakan secara buatan atau artifisial.

c. Dominasi atau kompetisi atau komando diktatorial

Bersikap tidak kooperatif namun responsif; bekerja dengan cara melawan pihak-pihak lainnya, bekerja keras untuk dapat unggul di dalam sebuah keadaan menang – atau – kalah, dan atau mengeksploitasi segalanya supaya sama dengan hasil tertentu yang diinginkannya, dengan menggunakan kekuasaan serta kekuatan yang sudah ada. Gaya manajemen konflik ini adalah cetak biru yang ampuh bila suatu kesimpulan yang cepat diperlukan dan atau jika perkara tersebut dinilai tidak penting, kemudian strategi ini sangat efisien digunakan jika dalam keadaan mendesak. Gaya ini dapat

digunakan selama kita mempunyai hak dan sesuai dengan penilaian hati nurani.

d. Menghindari

Bersikap non-kooperatif, dan tidak responsif; menjauh dari keadaan yang sedang terjadi atau bertumbuh dan atau berpendirian objektif dalam segala macam keadaan. Individu yang menggunakan gaya manajemen konflik ini akan pergi dari peristiwa atau keadaan yang dihadapi, mengabaikan pertempuran untuk mendapatkan hasil.

e. Kompromi

Bersikap kooperatif yang memadai dan responsif, namun tidak hingga tingkat tinggi atau ekstrim. Beroperasi menuju kearah pemenuhan keperluan setengah atau parsial semua pihak yang memiliki minat yang sama; melakukan negosiasi untuk mendapatkan solusi-solusi yang dapat diterima oleh semua pihak namun bukan solusi yang paling ideal, sampai-sampai tidak ada yang merasa bahwa ia menang ataupun kalah dengan pasti. Gaya manajemen konflik ini berusaha melakukan penjelasan paradoks dan mencari titik temu tengah. Keahlian dalam melakukan negosiasi atau bertawaran sangat dibutuhkan menjadi suplemen tambahan untuk gaya ini.

3. Pendekatan Manajemen Konflik

Saat menghadapi suatu konflik, terdapat beberapa pendekatan agar konflik tersebut mampu diselesaikan dengan baik. Silverthorne (2005) menemukan jika konflik dikelola dengan baik, itu dapat mengarah pada manfaat pribadi dan organisasi. Salah satu teori mengenai pendekatan-pendekatan umum yang dilakukan dalam manajemen konflik diutarakan oleh Wahyudi (2006) yaitu;

a. Memutuskan peraturan serta batas dan prosedur tata cara standar untuk mengolah perilaku agresif, memastikan perlakuan yang kredibel terhadap seluruh jajaran yang bekerja dibawah posisi saat ini.

- b. Mengubah/mengelola cara kerja, kerangka pekerjaan, serta dimensi yang berkesinambungan dengan afiliasi kerja antar pribadi dan antar kelompok lainnya.
- c. Mengganti metode ganjaran untuk meningkatkan persaingan atau Kerjasama dalam sebuah tim.
- d. Menciptakan sebuah unit eksklusif yang memiliki peran sebagai mediator penengah dan arbitrator atau pembuat damai yang berasal dari pihak yang tidak memiliki hubungan dengan pokok permasalahan agar dapat mempermudah penanganan konflik.
- e. Membagikan giliran kepada pihak-pihak yang memiliki orientasi tujuan akhir yang tidak sama dengan yang lain sehingga dapat menjadi perwakilan dalam kelompok yang memiliki tugas untuk membuat kebijakan-kebijakan di dalamnya.
- f. Melatih pejabat-pejabat penting untuk mendalami lebih seksama dan mengerti teknik-teknik atau opsi-opsi dalam manajemen konflik.

4. Dampak dari Manajemen Konflik

Hukum sebab-akibat sudah terbukti terjadi dalam kehidupan sehari-hari. Sama halnya dengan proses manajemen konflik dalam penelitian ini, terdapat beberapa dampak yang terjadi jika manajemen konflik dilakukan dalam menyelesaikan sebuah masalah. Pada dasarnya dampak dari manajemen konflik dibagi menjadi 2, dampak positif serta negatif menurut Janss et al. (2012) mencakup peningkatan pemahaman tentang tugas, pengembangan tim, dan kualitas pengambilan keputusan kelompok. Sedangkan dampak negatifnya menunjukkan bahwa manajemen konflik mengalihkan perhatian dari tugas-tugas langsung dan membuang-buang sumber daya untuk penyelesaian konflik itu sendiri.

2.3 Kinerja Kerja

1. Pengertian Kinerja Kerja

Kinerja kerja menurut Byars dan Rue (2004) menyatakan bahwa kinerja kerja adalah harkat mengenai perolehan tugas yang telah dilakukan oleh karyawan di dalam lingkup pekerjaannya. Bernardin dan Russel (1993)

mendefinisikan kinerja sebagai notulen mengenai hasil yang didapat dari kegunaan pekerjaan yang spesifik atau kegiatan tertentu selama lingkup waktu yang sudah ditentukan sebelumnya. Sehingga beralaskan dari penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa kinerja kerja adalah sebuah catatan pencapaian tugas yang diperoleh dari hasil kerja karyawan dari pekerjaannya yang spesifik dalam kurun waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Penilaian Kinerja Kerja

Dalam proses menilai kinerja kerja seseorang, dibutuhkan beberapa instrument penilaian dimensi kinerja yang berupa variabel. Menurut sebuah penelitian yang dilaksanakan oleh Koopmans pada tahun 2011, Koopmans menyimpulkan temuannya bernama *Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)* yang membagi kinerja kerja menjadi 3 dimensi, yaitu *Task Performance (TP)*, *Contextual Performance (CP)*. Dan *Counterproductive Work Behavior (CWB)* (Koopmans, 2011).

3. Tujuan Penilaian Kinerja Kerja

Menurut Siswanto (2005) penilaian kinerja kerja memiliki tujuan sebagai berikut;

- a. Nasihat atau saran yang harus diberitahukan kepada semua tenaga kerja di dalam sebuah organisasi atau korporasi.
- b. Alat atau cara agar menganugrahkan umpan balik yang memicu kearah yang lebih maju dan posibilitas agar dapat memperbaiki dan meningkatkan nilai kualitas kerja para keryawan.
- c. Sebagai salah satu cara untuk menetapkan batas standar kinerja kerja yang akan berguna bagi seluruh tingkat karyawan di organisasi atau pekerjaan tersebut.
- d. Sebagai bahan untuk dapat melakukan pengambilan kesepakatan pada bidang ketenagakerjaan, baik mutase, promosi kenaikan ataupun acara ketenagakerjaan yang lain.
- e. Menjadi sumber maupun dasar data-data untuk melakukan perencanaan mengenai ketenagakerjaan dan acara pengembangan

jangka pendek maupun panjang bagi organisasi dan perusahaan yang memiliki keterlibatan.

2.4 Tenaga Pendidik

1. Pengertian Tenaga Pendidik

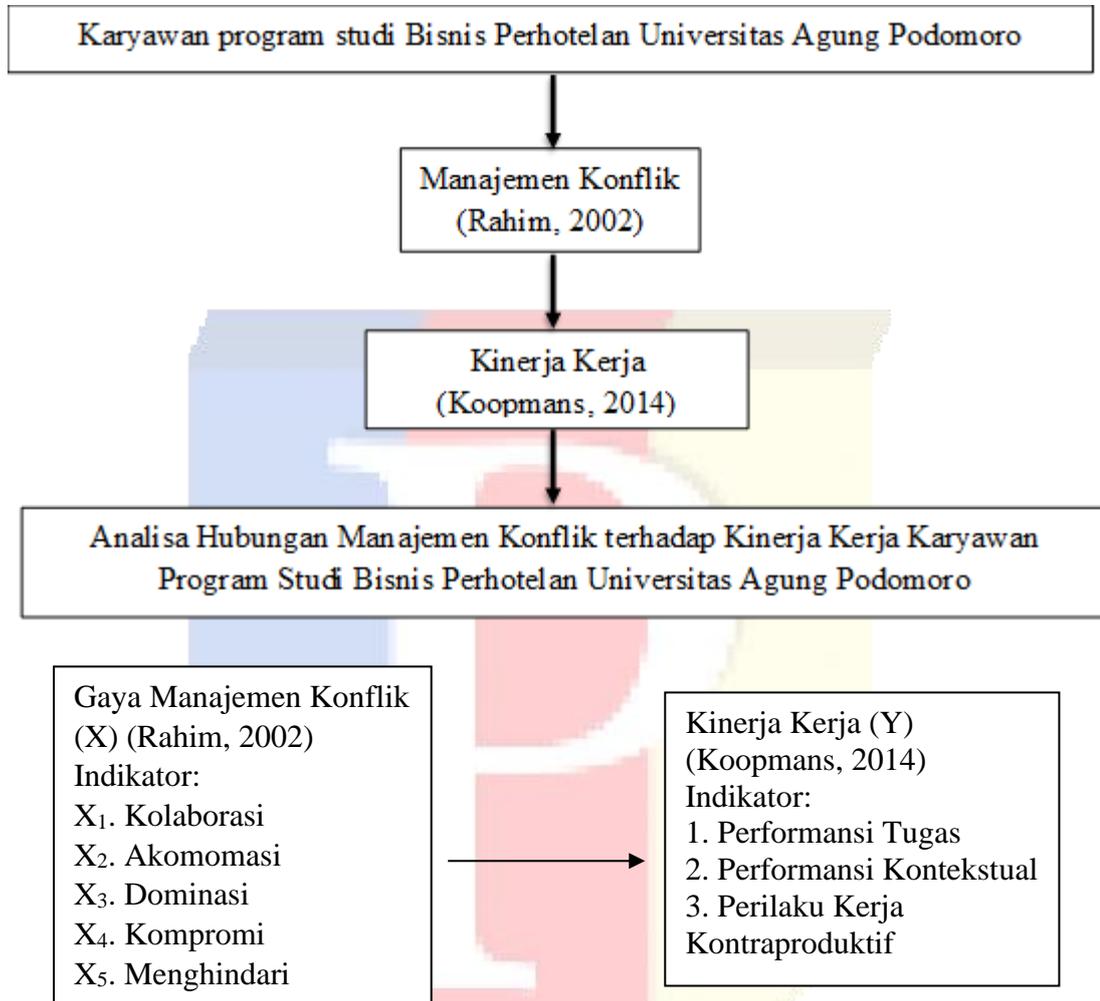
Menurut Pasal 1 Undang-Undang No. 20 tahun 2003 mengenai sistem kependidikan, tenaga pendidik adalah salah satu bagian dari banyak lingkup besar tenaga kependidikan. Tenaga Kependidikan merupakan anggota masyarakat yang telah menyerahkan diri dan kemudian dilantik untuk dapat menunjang proses penyelenggaraan dalam lingkup pendidikan. Sedangkan tenaga pendidik merupakan tenaga kependidikan yang memiliki kualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan-sebutan lainnya yang sama dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Dari kedua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa tenaga pendidik mengacu lebih kepada profesi dari individu-individu yang berkecukupan di dalam cakupan Pendidikan. Salah satu profesi yang disebutkan oleh undang-undang tersebut adalah dosen. Status dosen juga diperkuat dalam Pasal 39 Undang-Undang No. 20 tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) butir kedua yang berbunyi,

“Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.”

2.5 Kerangka Berpikir

Berdasarkan uraian dari tinjauan pustaka diatas, penelitian ini memiliki sebuah kerangka berpikir yang menyambungkan antara kedua variabel penelitian, berupa manajemen konflik dan kinerja kerja. Paham yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori manajemen atau tata laksana konflik milik Rahim (2002) serta teori kinerja kerja oleh Koopmans (2011). Penelitian ini memiliki tujuan untuk memahami korelasi antara setiap gaya manajemen konflik dengan faktor penilaian kinerja kerja, sehingga teori Rahim (2002) yang menjabarkan mengenai lima gaya

manajemen konflik dirasa tepat untuk dikorelasikan dengan faktor penilaian kinerja kerja dari Koopmans (2011). Berikut adalah kerangka berpikir dari penelitian ini yang dapat digambarkan dalam bentuk bagan seperti di bawah;



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2003). Berdasarkan permasalahan dan kerangka pemikiran di atas, peneliti mengemukakan hipotesis penelitian;

H1.1: Manajemen konflik integrasi/kolaborasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja kerja karyawan Program Studi Bisnis Perhotelan Universitas Agung Podomoro.

H1.2: Manajemen konflik obligasi/akomodasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja kerja karyawan Program Studi Bisnis Perhotelan Universitas Agung Podomoro.

- H1.3: Manajemen konflik dominasi/kompetisi memiliki hubungan positif terhadap kinerja kerja karyawan Program Studi Bisnis Perhotelan Universitas Agung Podomoro.
- H1.4: Manajemen konflik menghindari memiliki hubungan negatif terhadap kinerja kerja karyawan Program Studi Bisnis Perhotelan Universitas Agung Podomoro.
- H1.5: Manajemen konflik kompromi memiliki hubungan positif terhadap kinerja kerja karyawan Program Studi Bisnis Perhotelan Universitas Agung Podomoro.

